

HARRI KANKARE

Ratkaisukeskeinen psykoterapeutti, työyhteisövalmentaja, TtM Harri Kankare haastaa jaksamisen käsitteen ja uskoo, että jokaisesta voi tulla johtaja.



# Johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan

**TEKSTI** ELINA HEMMILÄ,  
YHTEISÖPEDAGOGI AMK,  
JÄRJESTÄVÄSTAJA, SUOMEN  
MUISTIASIANTUNTIJAT RY  
**KUVA** JANETTE VUOLTEENAHO

## MIKSI AJATUS JAKSAMISESTA EI SOVI TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN?

– Sana ”jaksaminen” sisältää implisiittisesti aina negaation, ”en jaksaa”. Sen sijaan että puhumme jaksamisesta, voisimme kysyä, mistä saamme voimaa tai paljonko meillä on työniloa ja toivoa. Tällä tavoin pääsisimme positiiviseen lopputulokseen, vaikka jäljelle jäävän hyvän määrä olisikin pieni. Ei ole yhdentekevää, asennoidummeko tuottamaan ratkaisuja vai valitusta.

– Yhtä tärkeää on miettiä, miksi ja miten työtä tekee. Tilannetta voisi kuvata jäävuoren avulla. Vedenpinnan yläpuolella on näkyvä mitä -taso, joka kertoo, mitä työtä tekee eli mikä on työn perustehtävä ja mitkä ovat jokapäiväiset työtehtävät.

Vedenpinnan alapuolelle jäävillä miten ja miksi -tasoilla taas paneudutaan etiikkaan ja syvemmälle motivaatioon: miksi teen juuri tätä työtä ja millaisiin teoreettisiin viitekehyksiin työni pohjautuu? Käytännön mitä -tasolla voisi siis esimerkiksi ajatella vaikkapa lastensuojelun kontekstissa tarjoavansa lapselle puuroa, mutta miten ja miksi -tasoilla työtä voikin pohtia siten, miten tässä tilanteessa tulee vahvistaneeksi kiintymyssuhdetta lapseen. Näin myös ikääntyvän kohdalla. Jokainen kohtaaminen voi tuottaa sitä hyvää, mitä paitsi vanhus on joskus jäänyt.

– Kun haluaa säilyttää ilon, toivon ja voiman, on löydettävä merkitys omalle työlle. Olen itse nähnyt, kuinka ihmiset

sytyvät uudella tavalla eloon vanhasta työstään. Hyvä tekniikka on ratkaisukeskeinen ”kehystäminen”, jossa työtä tarkastellaan aivan uusista näkökulmista. Tällaisen kasvun ja kehityksen johtaminen on tärkeää, sillä se vie työyhteisöä eteenpäin niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta.

– Kehittämisessä ei myöskään tarvitse edetä perinteisesti. Ongelmien tavoitteistamisen (reteam-menetelmä) sijaan asiaa voi lähestyä ikään kuin jo tapahtuneena onnistuneena muutoksena ja pohtia sitä, millaisilla askeleilla tai käyttäytymisellä muutos on tapahtunut ja tapahtuisi. Toinen lähestymistapa on pohtia, mikä on se hyvä, jonka toivon työyhteisössäni jatkuvan.

## PUHUT TYÖSSÄSI TYÖYHTEISÖN TARKOITUSJÄNNITTEESTÄ JA AINUTKERTAISESTA ELÄMÄSTÄ. MITÄ TÄLLÄ TARKOITAT?

– Tarkoituseräntien juuret löytyvät logoterapeuttisesta lähestymistavasta. Keski-

tysleireiltä itsekkin selviytynyt wieniläinen psykiatri Viktor Frankl huomasi, että ihmiset, jotka selvisivät näistä kamalista oloista, säilyttivät tarkoituksen elämälleen. Lyhyesti voisi todeta, että kun ihminen löytää tarkoituksen sille, mitä tekee, löytää hän siihen myös keinot. Työn ilo syntyy yhteisestä tavoitteesta, kehittämisen liikkeestä ja rohkeudesta.

– Logoterapia puhuu ihmisen elämän ainutkertaisuudesta. Uskonkin, ettei elämää kannata tuhlaa työhön, joka ei luo elämäntarkoitusta. Jokainen elämästämme vietetty tunti työpaikalla on liian arvokasta ”dropattavaksi”, hukkaan heitetäväksi. Koettu työtyytyttömyys onkin

parhaimmillaan signaali löytää enemmän elämänarvoa tuottava työ ja siten tärkeä kuunneltavaksi. Vaihtoehtoisesti työyhteisöä ja johtamista voi kehittää suuntaan, jossa työ luo enemmän merkityksellisyyttä ja ainutkertaista elämää. Tämä jos mikä luo hyvinvointia työhön.

## IHMISLÄHEINEN TYÖ SAATTAA OLLA HYVINKIN KUORMITTAVAA TAI UUVUTTAVAA. MISTÄ AMMENTAA VOIMAA, JOTTA EI ITSE TYÖNTEKIJÄNÄ NÄÄNTYISI?

– Ihmisten lähellä olemisen voi nähdä haasteena, seikkailuna, jolloin se myös kuormittaa vähemmän kuin ihmisten välttäminen. Kokemukseni mukaan paras lääke työn iloon on edellä kuvattu syväasukellus miksi -kysymykseen. Toki tämän rinnalle tarvitaan

muitakin työhyvinvointia tuottavia ratkaisuja. Hyvinvoivilla työyhteisöillä on hyvät johtajat. Johtajuuden merkitys korostuu siinä, onnistuuko työyhteisö nousemaan hyvän kehityksen kehälle. Toisaalta menestyneet johtajat onnistuvat vain alaisten tukemina. Peruskysymykseni onkin aina alaisille seuraava: oletko auttanut esimiestäsi onnistumaan johtamisessa?

## MILLAISIN KEINAIN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISPROSESSIN VOISI KÄYNNISTÄÄ?

– Ulkopuolinen valmentaja tai coach voi olla joskus tarpeellinen. Hyvä kehittämisen teoreettinen viitekehys löytyy Yrjö Engeströmin kehittävistä työntutkimuksista. Tämän päivän ajattelua on se, ettei kehittämiprojekteja pitäisi lähteä erikseen jalkauttamaan, sillä työyhteisön pitäisi olla prosessissa alusta asti niin vahvasti osallisena, ettei erillistä jalkauttamista tarvita. Työyhteisö luo yhdessä oppimalla omat kasvu- ja kehityspisteensä.

– Vaikka kehittämisprosessissa peräänkuulutetaankin yhdessä toimimista, on esimiehen rooli tärkeä. Itse en koskaan järjestä työvalmennusta ilman esimiehien läsnäoloa, sillä he ovat ne henkilöt, jotka mahdollistavat muutoksen työpaikoilla. Heihin kannattaa sijoittaa, ja he tarvitsevat paljon tukea ja valmennusta, sillä esimiestehtävissä voi toimia, vaikka olisi vasta matkalla johtajaksi. Minusta ajatus siitä, ettei esimies lukisi tai opiskelisi johtajuutta, on vieras. Johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan.

**SUOMEN MUISTIASIANTUNTIJAT RY JÄRJESTÄÄ** keväällä 2017 Helsingissä kolmipäiväisen, prosessinomaisen esimiesvalmennuksen, jota Harri Kankare luotsaa. Muistiyksiköiden johtajille suunnatussa valmennuksessa käsitellään mm. vahvuuksien, sisun ja toivon voimaa, muutoksen ja kokeilevan kehittämisen johtamista sekä vanhusten, henkilökunnan ja itse esimiehen kukoistamista.

**Koulutuspäivät ovat perjantait 24.3, 7.4. ja 5.5.2017.**

Valmennuksen hinta- ja lisätiedot sekä ilmoittautumiset: [muistiasiantuntijat.fi/koulutus](http://muistiasiantuntijat.fi/koulutus) tai [info@muistiasiantuntijat.fi](mailto:info@muistiasiantuntijat.fi).